

ブルドックグループ 第11次中期経営計画

B-Challenge2025

～挑戦のはじまり～



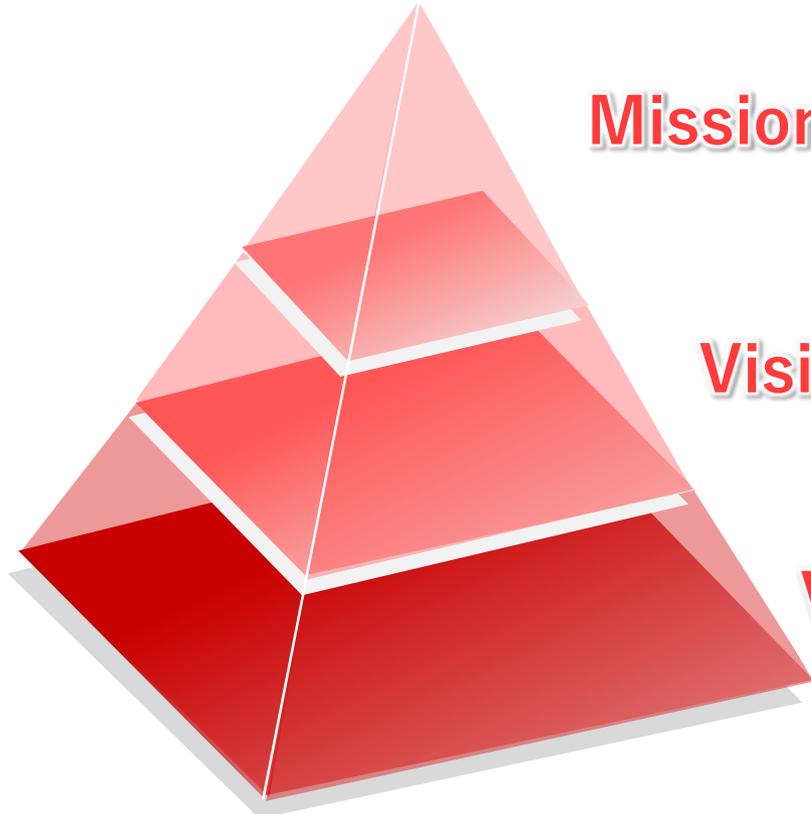
ブルドックグループ長期ビジョン

BGI 2032

Bull-Dog Global Innovation 2032

～ソースのしあわせを、もっともっとカラフルに～

2022年9月21日、ブルドックソースは創業120周年を迎えました。その節目の年である2022年、私たちが目指すべき未来を具体化したブルドックグループ長期ビジョン BGI 2032を策定しました。



Mission

ブルドックグループが目指すべき社会的価値

世界のSauceを創造する
ブルドックグループ

Vision

ブルドックグループが2032年にあるべき姿

Sauceの魅力でホッとするおいしさを
世界へ伝える

Value

ブルドックグループ社員の価値判断基準 (行動基準)

ひとりひとりに食のこだわりを届ける

- ①おいしさを届ける
- ②安全・安心を届ける
- ③高品質を届ける

Sauce の定義 中濃ソース等のブラウンソースを意味する「ソース」という狭義の意味ではなく、ホワイトソースやブル・ブランなどを含む、広義の「Sauce」を意味します。

戦略の方向性

「Sauce」を極める世界ブランドに成長する

ソースメーカーとしての付加価値を極めることで、
名実ともに国内・海外でのSauceのトップブランドになる。

Vision

Sauceの魅力でホッとするおいしさを世界へ伝える

国内外に向けた攻勢

国内戦略

国内ソース市場における
リーディングカンパニーの地位確立

競争シェア奪取を狙った
新商品投下・エリア展開により
国内ソーストップメーカーへ

海外戦略

ブルドックグループの
海外ローカライズ

海外ローカライズにより、
現地ニーズに合わせたSauceを
拡販し世界シェアを獲得する

増産体制

VC戦略

※VC=バリューチェーン

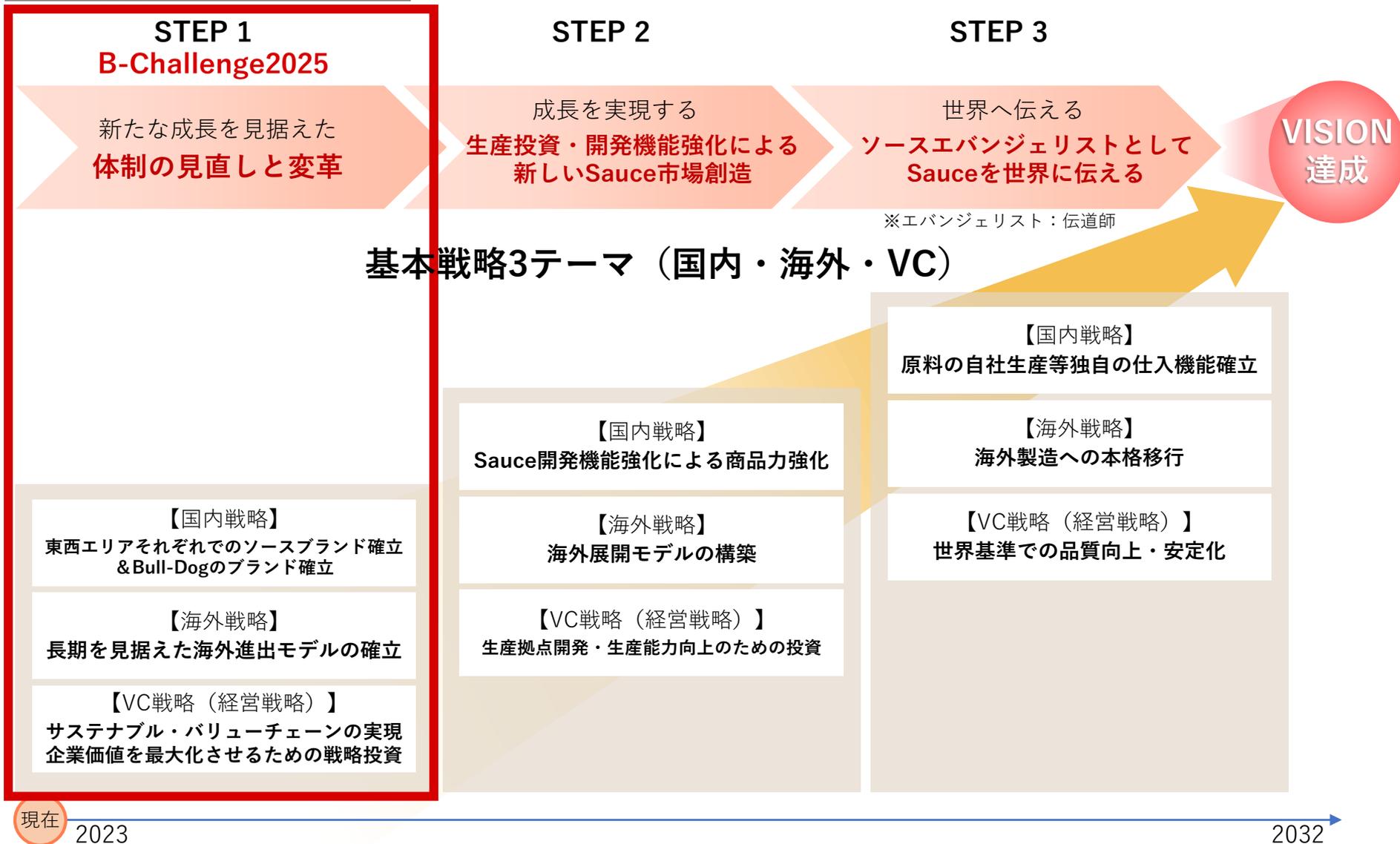
持続的成長を実現するための経営変革

SDGsやESGなど環境への対応も重視しながら大幅な成長を狙い、
人・工場への先行投資を行うことで生産能力・品質管理の両軸での向上を達成する

ブルドックグループ長期ビジョン Bull-Dog Global Innovation 2032 (BGI 2032) シナリオステップ



ビジョン実現までのシナリオステップ



ブルドックグループ第11次中期経営計画

B-Challenge2025～挑戦のはじまり～

▶B-Challenge2025 コンセプト

国内ソース市場におけるリーディングカンパニーの確固たる地位を確立する

▶基本戦略

国内戦略 I. 国内ソース市場におけるリーディングカンパニーの地位確立

- 重点戦略1 東西エリアそれぞれでのソースブランド確立
- 重点戦略2 &Bull-Dogのブランド確立

海外戦略 II. ブルドックグループの海外ローカライズ

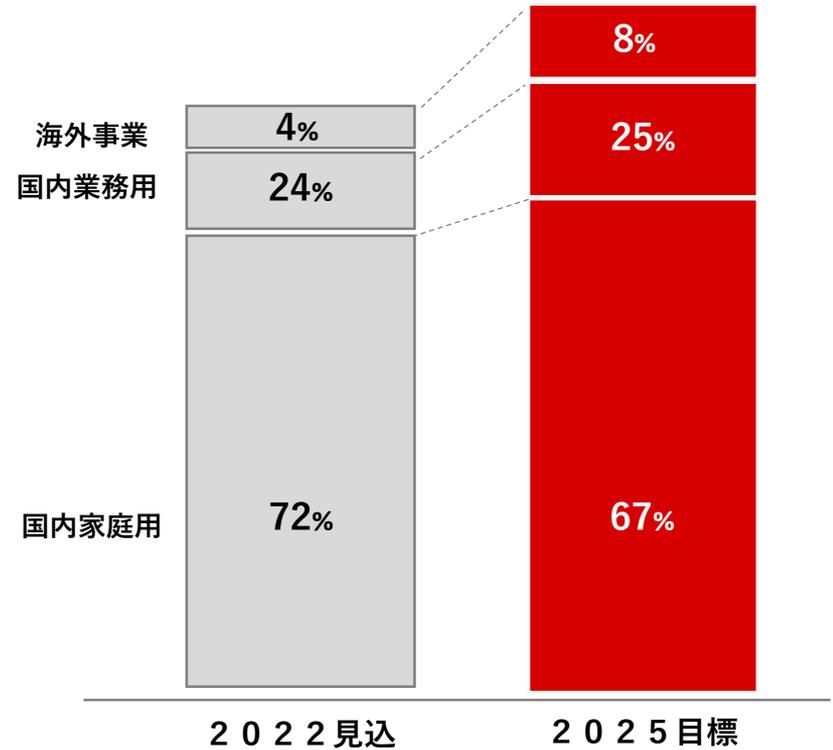
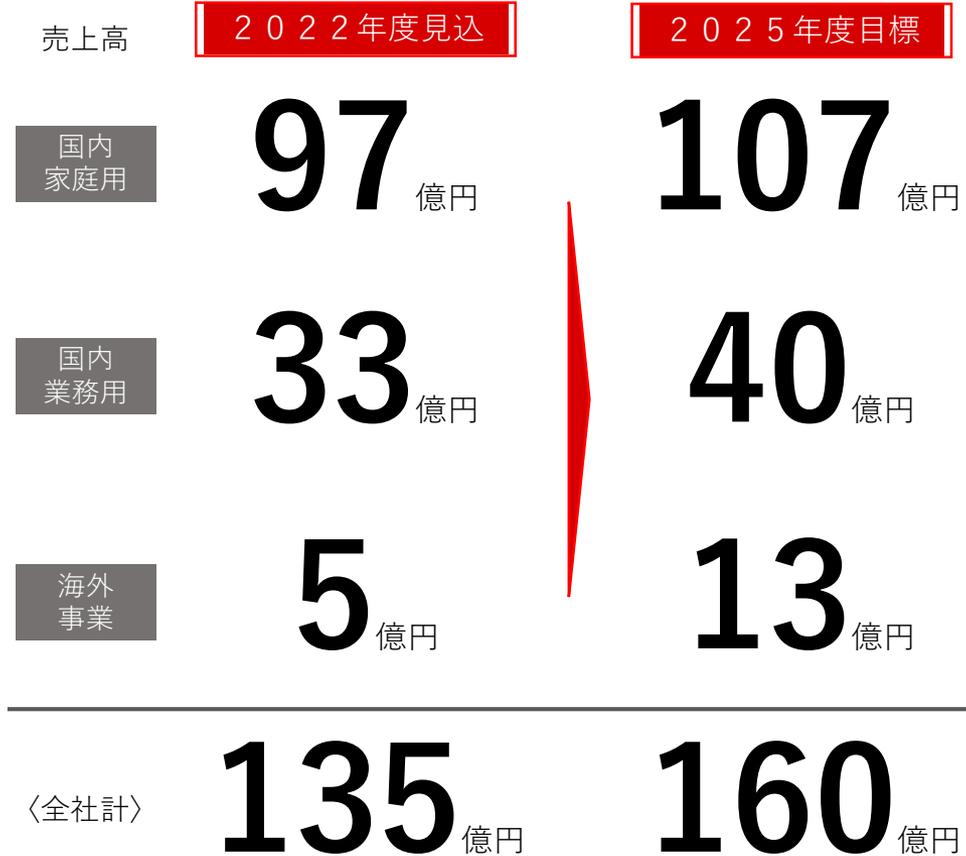
- 重点戦略1 長期を見据えた海外進出モデルの確立

VC戦略 III. 持続的成長を実現するための経営変革

- 重点戦略1 サステナブル・バリューチェーンの実現
- 重点戦略2 企業価値を最大化させるための戦略投資

売上高目標と事業ポートフォリオの推移

売上高目標 (22-25)



カテゴリー別売上目標

単位：百万円

		2022年度 見込	2025年度		
			目標	伸び率 (2022年度→2025年度)	
国内商品	家庭用ソース	7,950	8,670	109.1%	
	業務用ソース	3,350	4,020	120.0%	
	家庭用 (ソース以外)	ドレッシング・たれ 等	1,240	1,540	124.2%
		その他	460	470	102.2%
	計		13,000	14,700	113.1%
海外商品	輸出 家庭用・業務用ソース	400	1,000	250.0%	
	現地法人(上海・新規)	100	300	300.0%	
	計	500	1,300	260.0%	
合計		13,500	16,000	118.5%	

数値目標

単位：百万円

	2022年度見込	2023年度目標	2024年度目標	2025年度目標	伸び率 (%) (2022年度→2025年度)
売上高	13,500	14,230	15,050	16,000	118.5%
営業利益	270	80	500	800	296.3%
経常利益	980	180	600	1,400	142.9%
ROE	2.8%	0.1%	2.2%	5.0%	—
EBITDA	1,000	1,070	1,720	2,000	200.0%

※2023年度は生産体制再構築等に係る減価償却費用の増加を240百万円見込んでおります。

基本戦略

国内戦略

I.国内ソース市場におけるリーディングカンパニーの地位確立

重点戦略1：東西エリアそれぞれでのソースブランド確立

- (1) 家庭用：グループ各社のブランド価値明確化と最大化（ブルドック・イカリ・サンフーズ）
- (2) 家庭用：国内ソースのブランディング推進
- (3) 業務用：生産能力向上による業務用チャネル開拓

重点戦略2：&Bull-Dogのブランド確立

- (1) &Bull-Dogのコンセプトにこだわった独自の戦略設計・企画開発

戦略目標値				
	2022年	2023年	2024年	2025年
売上金額	82億円	83億円	85億円	87億円
	34億円	35億円	37億円	40億円
戦略ステップ		調査・戦略立案	企画・開発	売上金額3億円

海外戦略

II.ブルドックグループの海外ローカライズ

重点戦略1：長期を見据えた海外進出モデルの確立

- (1) 海外展開ストーリーを設計・実行開始し、海外ソース市場を開拓

戦略目標値				
	2022年	2023年	2024年	2025年
売上金額	5億円	6億円	9億円	13億円

VC戦略

III.持続的成長を実現するための経営変革

重点戦略1：サステナブル・バリューチェーンの実現（新たな成長を見据えた体制の見直しと変革）

- (1) SDGsの考え方に基づいた持続可能な事業展開と長期ビジョン・MVV実現に向けた事業成長の両立
- (2) 社会の公器としてのサステナビリティ化実現（SDGs観点での価値判断基準の醸成）

重点戦略2：企業価値を最大化させるための経営資源の戦略投資

- (1) 人財育成・組織戦略：MVVを成功させるための人財の育成と獲得および組織再編
- (2) 設備投資：戦略的成長分野への積極投資とDX投資による生産性の大幅な向上
- (3) 資金調達・財務戦略：資本効率を重視した投資と安定的な利益還元

戦略目標値				
	2022年	2023年	2024年	2025年
VC目標	VCの機能別目標の達成			
SDGs目標	SDGsテーマ別2025年目標達成			
戦略推進体制目標	新体制（人材、組織等）の確立			
投資額	30億円			
総還元性向	60%以上			

基本戦略：国内戦略

1.国内ソース市場におけるリーディングカンパニーの地位確立

重点戦略1 東西エリアそれぞれでのソースブランド確立

戦略目標値			
	2023年	2024年	2025年
売上金額	83億円	85億円	87億円

(1) 家庭用：グループ各社のブランド価値明確化と最大化

(ブルドック・イカリ・サンフーズ)

グループ各社のブランド価値最大化に向けたブランディング・シナジー戦略の設計と明確化

3ブランドの価値最大化

3ブランドの価値最大化を目指し、それぞれの強み・特長を活かしたブランディング戦略により、今より広くお客様の手に取ってもらえる存在へ



Bull-Dog



IKARI SAUCE CO.,LTD.

サンフーズ 株式会社

機能強化

マーケティング機能
—価値訴求力—

お客様のニーズに合った商品を開発するマーケティング機能強化

ブランディング機能
—プロデュース力—

ブルドックグループらしさ・商品の良さを現すためのプロデュース力強化

エリア拡大

西日本エリア

未開拓マーケットの領域が多く残る西日本エリアへの積極進出

Eコマース

高付加価値商品・限定商品・エリア限定商品等の販売機会拡大



基本戦略：国内戦略

Ⅰ.国内ソース市場におけるリーディングカンパニーの地位確立

重点戦略1 東西エリアそれぞれでのソースブランド確立

戦略目標値			
	2023年	2024年	2025年
売上金額	83億円	85億円	87億円

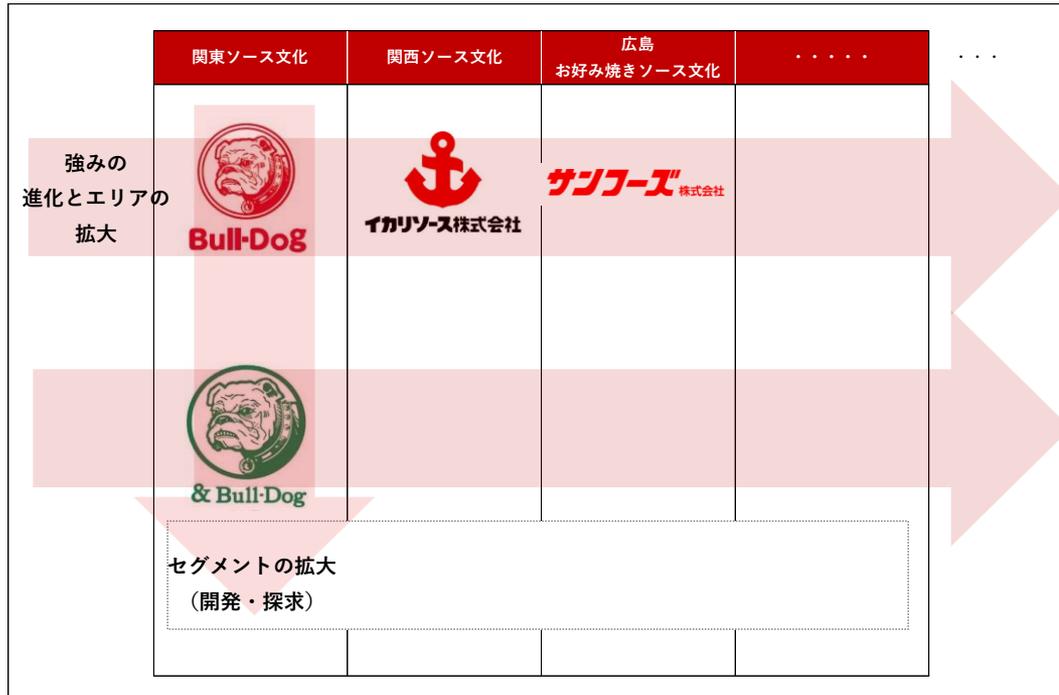
(1) 家庭用：グループ各社のブランド価値明確化と最大化

(ブルドック・イカリ・サンフーズ)

グループ各社のブランド価値最大化に向けたブランディング・シナジー戦略の設計と明確化

<展開イメージ>

グループ各社の「自社の強みの強化」とグループ間の「シナジー発揮」により国内におけるエリア拡大（＝ソース文化の開拓・開発）を実現する。また、グループ各社がセグメントの拡大を追求することで、唯一無二のSauceブランドグループとなる基盤を構築する。



基本戦略：国内戦略

1.国内ソース市場におけるリーディングカンパニーの地位確立

戦略目標値			
	2023年	2024年	2025年
売上金額	83億円	85億円	87億円

重点戦略1 東西エリアそれぞれでのソースブランド確立

(2) 家庭用：国内ソースのブランディング推進

消費者に向けたブルドックグループのブランディング活動

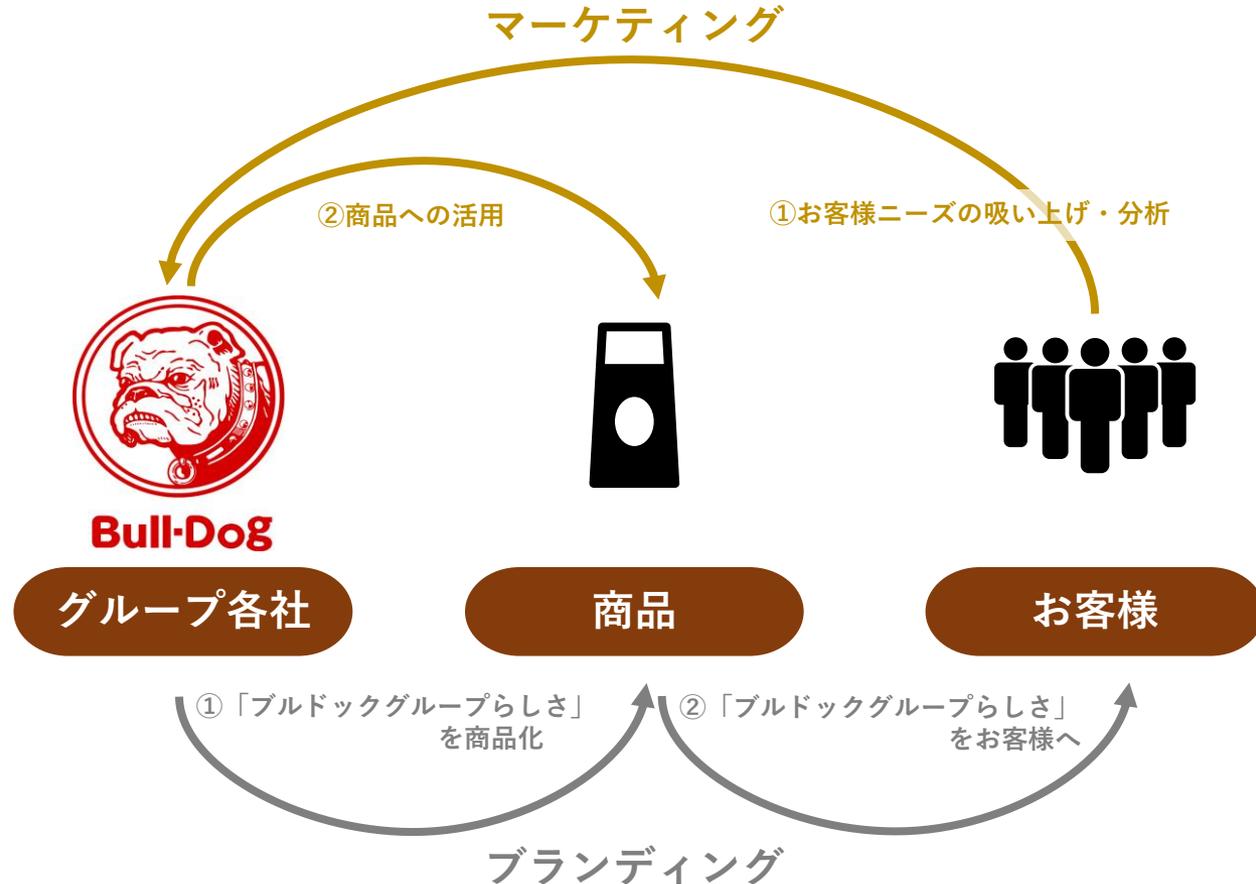
お客様ニーズ+ブルドックグループらしさを体現した商品開発を目指す

機能強化

マーケティング機能
—価値訴求力—

ブランディング機能
—プロデュース力—

お客様のニーズに合った商品を開発するマーケティング機能強化
&
ブルドックグループらしさ・商品の良さを表現するためのプロデュース力強化





基本戦略：国内戦略

1.国内ソース市場におけるリーディングカンパニーの地位確立

重点戦略1 東西エリアそれぞれでのソースブランド確立

(3) 業務用：生産能力向上による業務用チャネル開拓

業務用顧客が求めるニーズに細かく対応するための生産能力向上・生産体制の変革

戦略目標値			
	2023年	2024年	2025年
売上金額	35億円	37億円	40億円

生産能力向上による顧客ニーズへの対応
(新たな業務用チャネルへの拡販)

生産能力向上

生産技術向上による商品力アップ

アライアンスによる生産量向上

生産技術向上による商品力のアップ
アライアンス強化による
生産量・技術の向上・多品種対応を目指す



顧客ニーズ対応

多品種・小ロット

小袋・ピロー・冷凍

世の中の潮流に合った多品種・小ロットでの
顧客ニーズ対応
包装・資材・容量において
顧客ニーズに柔軟に対応

基本戦略：国内戦略

1.国内ソース市場におけるリーディングカンパニーの地位確立

重点戦略2 & Bull-Dogのブランド確立

(1) & Bull-Dogのコンセプトにこだわった

独自の戦略設計・企画開発

戦略目標値			
	2023年	2024年	2025年
戦略ステップ	調査・戦略立案	企画・開発	売上金額 3億円

& Bull-Dogのコンセプトにこだわった戦略設計・企画開発を行い、勝てる場の発見と勝てる条件づくりを行う

& Bull-Dogのコンセプトにこだわった
独自の戦略設計・企画開発
(& Bull-Dog商品価値観を追及)

勝てる場の発見

コンセプトにこだわった& Bull-Dog戦略立案

1. & Bull-Dogコンセプト・商品価値の追求
2. 販売実績・ターゲット地域分析に基づく戦略立案
3. コンセプトを追及した独自戦略・企画開発・販売



& Bull-Dog



コンセプト追及戦略に基づく
集中販売・ブランディング施策の実施

勝てる条件づくり

& Bull-Dogの販売体制づくり・
インナーブランディング

1. & Bull-Dogコンセプト・新戦略の社内浸透
2. & Bull-Dogインナーブランディング施策実施
3. ターゲットエリアへの重点販売施策の実施

& Bull-Dog独自のアウトターブランディング
(コンセプトに基づいたプロモーション展開)

1. & Bull-Dogコンセプトターゲットに向けたブランドメッセージ発信・ファン化推進
2. & Bull-Dog ブランディングPR展開実施



基本戦略：海外戦略

II.ブルドックグループの海外ローカライズ

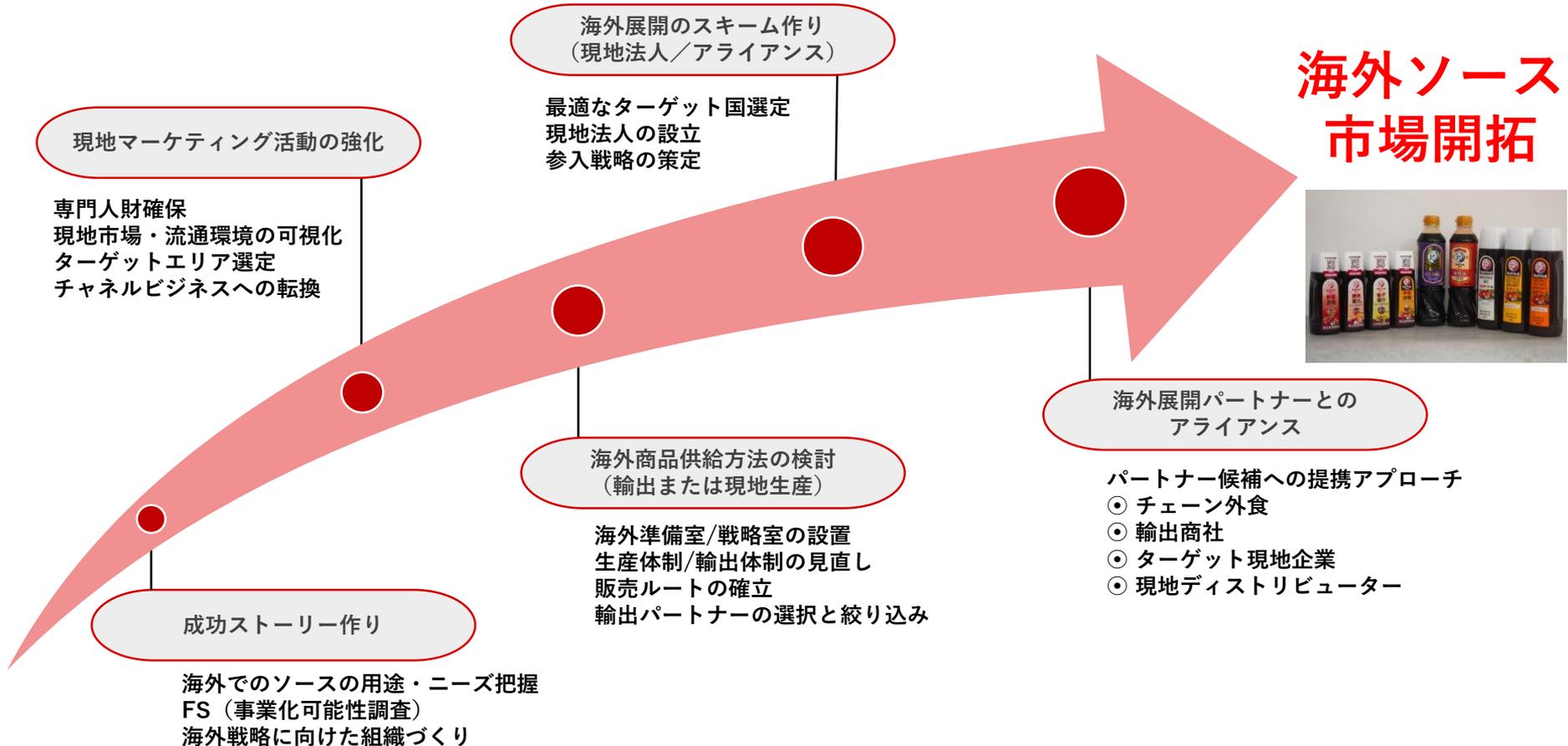
重点戦略1 長期を見据えた海外進出モデルの確立

戦略目標値			
	2023年	2024年	2025年
売上金額	6億円	9億円	13億円

(1) 海外展開ストーリーを設計・実行開始し、

海外ソース市場を開拓

海外ソース市場開拓を目指し、中期3カ年での5つのステップ実行による海外売上拡大



基本戦略：VC戦略

Ⅲ.持続的成長を実現するための経営変革

重点戦略1 サステナブル・バリューチェーンの実現 (新たな成長を見据えた体制の見直しと変革)

戦略目標値			
	2023年	2024年	2025年
VC戦略	VCの機能別目標の達成		

(1) SDGsの考え方に基づいた持続可能な事業展開と 長期ビジョン・MVV実現に向けた事業成長の両立

ブルドックグループ MVV実現に向けたサステナブル・バリューチェーンの実現



基本戦略：VC戦略

III. 持続的成長を実現するための経営変革

重点戦略1 サステナブル・バリューチェーンの実現 (新たな成長を見据えた体制の見直しと変革)

(2) 社会の公器としてのサステナビリティ化実現

(SDGs観点での価値判断基準の醸成)

ブルドックグループ員が一丸となって、SDGs観点での価値判断基準の醸成と積極的行動を行う

戦略目標値			
	2023年	2024年	2025年
SDGs目標	SDGsテーマ別 2025年目標達成		

SDGsゴール	重要活動テーマ	主要な活動	具体的なアクションプラン (詳細)	目標値 2025年
 	安全・安心な商品開発	安全、安心な商品を通じて健康や栄養を意識した食シーンを提案	①国際的な食品安全システム(FSSC22000)の手法または準ずる基準を取り入れた商品管理および商品開発の維持・継続 ②ぶるキッチン等を通じて健康や栄養を意識した献立、メニュー提案 ③健康や栄養に貢献する商品の開発	2030年目標 ①全グループで検討・推進 ②HPのサイトで毎月更新 ③全カテゴリーにラインナップ
  	多様性を尊重した人財の活用	誰もが働きやすい職場づくり	①サプライヤー等を含めた人権方針の開示 ②人権やダイバーシティ&インクルージョンの理解・浸透	2024年目標 人権方針の策定・開示
		社員力最大化のための能力開発	①人財育成方針の策定 ②CG方針で開示	2023年目標 人財育成方針の策定・開示
  	気候変動の緩和	生産段階におけるCO ₂ 排出削減 再生可能エネルギーの利用	購入電力の太陽光発電、メタンガス発電等へのシフトによるCO ₂ 排出量削減 高効率設備 (ボイラー他) 排熱回収設備 (ボイラー等) EV車+ハイブリッド車 効率生産 (稼働時間短縮) 効率配送・調達 再生エネルギー使用	△6% (2013年度比) 2030年目標 △46% (2013年度比) ※ブルドックソースのみの目標 グループ関連会社は別途設定していく

基本戦略：VC戦略

III.持続的成長を実現するための経営変革

重点戦略1 サステナブル・バリューチェーンの実現 (新たな成長を見据えた体制の見直しと変革)

(2) 社会の公器としてのサステナビリティ化実現

(SDGs観点での価値判断基準の醸成)

ブルドックグループ員が一丸となって、SDGs観点での価値判断基準の醸成と積極的行動を行う

戦略目標値			
	2023年	2024年	2025年
SDGs 目標	SDGsテーマ別 2025年目標達成		

SDGsゴール	重要活動テーマ	具体的な対策	アクションプラン	目標値 2025年
	持続可能な原材料の調達	人権、労働、環境に配慮したサプライチェーンの取り組み	原料調達方針の策定 (人権、労働、環境)	2024年目標 原料調達方針の 策定・開示
			方針に基づく調達	100%
	資源循環の推進	サステナブルパッケージへの切り替え	環境配慮素材の採用	50%
		3Rの推進	ワンウェイプラスチック使用量削減	15%
			ペーパーレス化による廃棄物削減	20%
		フードロスの削減	製品の廃棄の削減	ゼロNB商品
		ソース類は1年以上の賞味期間をめざす	100% (主力商品)	

基本戦略：VC戦略

Ⅲ.持続的成長を実現するための経営変革

重点戦略2 企業価値を最大化させるための経営資源の戦略投資

戦略目標値			
	2023年	2024年	2025年
戦略推進体制目標	新体制（人材、組織等）の確立		

(1) 人財育成・組織戦略：MVVを成功させるための

人財の育成と獲得および組織再編

海外戦略を踏まえ、MVVを成功させるための人財の育成と強化を行い、あわせて組織再編を行う

社内人財の育成

社内教育システムの強化

人財育成のための教育と社員のスキルを発掘する機能の強化を行い、今後特に重要となる商品開発・マーケティング・セールス機能の強化を図る



リカレント教育の強化 (学びなおし投資の実施)

超高齢化社会・定年年齢の引上げに向けたリカレント教育の強化を行い、社内人財の継続的な育成を図る

専門性の高い人財獲得

専門性の高い人財獲得 (DX・海外・マーケティング)

現状当社に不足しているDX・海外・マーケティング機能強化のための人財の獲得を行う



ターゲット国に対する人財確保 (現地採用／パートナー契約等)

海外戦略に基づき設定したターゲット国に対しての人財獲得を行う。
(現地採用／パートナー契約等)

組織再編・ マネジメントシステム強化

館林工場の組織・人財強化

VCの旗艦部門である館林工場を、生産だけではなく商品に関わる機能を集約し、価値を生み出す「TATEBAYASHIクリエイションセンター」として位置づける



人財マネジメントシステム強化 (MVV実現に向けた組織再設計)

社内人財＋外部からの登用人財を活用し、MVVを実現するための最適な組織体制・組織機能の設計と再編を行う
(専門スキルの活用、強化部門への配置転換、輸出・業務用部門強化)

基本戦略：VC戦略

Ⅲ.持続的成長を実現するための経営変革

重点戦略2 企業価値を最大化させるための経営資源の戦略投資

戦略目標値			
	2023年	2024年	2025年
投資額	30億円		

(2) 設備投資：戦略的成長分野への積極投資と

DX投資による生産性の大幅な向上

MVV・長期実現に向けて戦略的成長分野への投資を行うと同時に、積極的なDX投資による生産性向上を図る

戦略的成長分野投資

業務用生産ライン投資

業務用カテゴリ強化に向けた多品種・小ロット対応・小袋・ピロー・冷凍対応機能の強化

海外戦略に向けた戦略投資 (輸出生産体制／現地生産)

海外マーケティング調査と戦略の意思決定に基づく、戦略投資を行う。



DX投資

製造現場へのDX投資 (IoT導入・活用)

製造現場のIoT導入・活用により生産性向上、品質向上を図る。

販売・バックオフィス部門へのDX投資

DX推進による生産性向上を図る



サステナビリティ投資 (SDGsの取組み)

CO2削減に向けた取組み サステナブル包装への切替え (資源循環・フードロス推進)

太陽光パネルの設置や環境配慮素材などを積極使用し、環境負荷を低減する

持続可能な原材料の調達

原材料生産者と連携し、人権・労働・環境に配慮したサプライチェーンの取り組みを行う



基本戦略：VC戦略

III. 持続的成長を実現するための経営変革

重点戦略2 企業価値を最大化させるための経営資源の戦略投資

戦略目標値			
	2023年	2024年	2025年
総還元性向	60%以上		

(3) 資金調達・財務戦略：

資本効率を重視した投資と安定的な利益還元

保有資本を最大限に活用する“資本効率”を重視した投資により、ステークホルダーへの安定的利益還元を行う

保有資産の活用

鳩ヶ谷工場跡地の活用

移転が決定している鳩ヶ谷工場の跡地活用について、地域と連携しながら、資産価値・ブランド価値最大化を図る



資金調達の多様化・最適化

株式売却による資金調達

保有株式を10億円売却し、成長分野への投資に活用

環境に配慮した資金調達・ 運転資金の安定的確保

投資や運転資金のための資金調達

- ・グリーンローンなど環境に配慮した資金調達
- ・負債を活用した成長分野への投資のための資金の確保

安定的利益還元

総還元性向60%以上

安定的な配当（35円）を継続するとともに自己株式取得を機動的に実施する。



Bull-Dog



IKARI SAUCE CO.,LTD.

サンフーズ 株式会社



Bull-Dog
英斗®

株式会社 **Bullフーズ**